

СОТ системи субсидіювання і підтримки українських сільськогосподарських виробників, а також забезпечення доступу до ринку послуг, наприклад, до системи трубопровідного транспорту для транзиту ресурсів по території України.

Підвищенню ефективності експортної діяльності українських товаровиробників сприятиме формування позитивного іміджу України у світі, зростання престижу та авторитету української держави в очах світової громадськості. Адже кожен конкретний експортер, освоюючи той чи інший ринок, працює на ньому на фоні сформованого там уявлення іноземних ділових кіл, громадськості, іноземних партнерів по бізнесу про країну його походження, довіри та інтересу до неї. Тому головним завданням держави, її уряду та Верховної Ради є постійне піклування про створення і підтримку свого позитивного іміджу у світі, забезпечуючи таким чином підтримку своїм експортерам в їхній діяльності на зовнішньому ринку.

Перші серйозні кроки вже зроблено, оскільки крім Програми стимулювання експорту продукції розроблено проект Закону України "Про державну підтримку страхування та кредитування експорту". Прийняття цього законодавчого акту та створення правової бази для торговельно-економічного співробітництва України з іншими країнами є першочерговим напрямком розвитку українського експорту.

Не менш важливим у процесі підвищення престижу та авторитету України є налагодження взаємодії, тісного співробітництва між найвищими гілками законодавчої і виконавчої влади, встановлення між ними взаєморозуміння відносно пріоритетності та важливості вирішення проблем, що виникають у сфері ЗЕД. Отже, як прийняття Закону України "Про державну підтримку страхування і кредитування експорту", так і фінансова підтримка в рамках державного бюджету Програми із стимулювання експорту продукції, залежать від взаєморозуміння Кабінету Міністрів та Верховної Ради України.

З метою уникнення антидемпінгових процесів українському уряду необхідно впроваджувати систему моніторингу експорту, сприяти формуванню мережі інформаційно-консультаційних служб, що мають забезпечувати ефективно та оперативне надання інформації про стан зовнішніх ринків.

Таким чином, пріоритетними завданнями подальшої діяльності законодавчої та виконавчої гілок влади України є розробка механізму надання державної фінансової, податкової, інформаційно-консультаційної допомоги українським експортерам і активне застосування найважливіших важелів, спря-

мованих на формування чіткої системи стимулювання експорту.

**Література:** 1. Бабин Э. П. Основы внешнеэкономической политики: Учебник. — М.: Экономика, 1997. — 128 с. 2. Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 501 с. 3. Киреев А. П. Международная экономика: В 2 ч. Учебное пособие для вузов. — М.: 1997. — Ч. 1. — Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. — 416 с. 4. Внешнеторговые сделки / Сост. И. С. Гринько. — Сумы: Фирма "Реал", 1994. — 464 с. 5. Терещенко С. Основы митного законодавства України: Питання теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посіб. для студентів вищ. та серед. спец. навч. закл. — К.: АТ "Август", 2001. — 424 с. 6. Ноздрева Р. Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 10. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 368 с. 7. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Навч. посіб. / За заг. ред. А. І. Кредисова. — К.: ВІРА-Р, 2002. — 522 с. 8. Кредисов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти / А. Кредисов, В. Бабенко // Економіка України. — 2003. — №2. — С. 4 – 12. 9. Школьник О. До проблеми формування Україною конкурентної стратегії експортноорієнтованих галузей АПК // Економіка України. — 2003. — №5. — С. 54 – 59. 10. Програма стимулювання експорту продукції, схвалена розпорядженням Кабінету міністрів України від 26 жовтня 2001 року №498-р <http://www.rada.gov.ua>. 11. Ильичев Р. Из тулика. Обзор тенденций украинской внешней торговли / Р. Ильичев, Р. Волченко // Бизнес. — 2003. — №21(540). — 26 мая. — С. 28 – 33.

*Стаття надійшла до редакції  
26.05.2004 р.*

УДК 330.314.338.45

**Орлов П. А.  
Мищенко В. В.**

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИН ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

*Recommendations concerning the improvement of the machine competitiveness evaluation on the basis of integral quality factor, which takes into account useful economic, ecological and social results are grounded.*

Проблема оценки конкурентоспособности машин производственного назначения является весьма актуальной и сложной. Ее решению посвящены работы Глищева А. В., Петровича И., Катаева А. [1 – 3] и многих других ученых. Вследствие сложности этой проблемы некоторые ее аспекты остаются недостаточно разработанными.

Конкурентоспособной следует считать продукцию, которая выдерживает конкуренцию на рынке и продается с прибылью. Эта категория применима к определенному рынку и моменту времени. Лучший вариант для отечественного производителя — когда его продукция конкурентоспособна на внутреннем рынке и на рынках всех промышленно развитых стран, и такая ситуация сохраняется в течение многих лет. К сожалению, пока такое встречается очень редко.

Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции, можно разделить на зависящие и не зависящие от предприятия. К зависящим от предприятия можно отнести: качество продукции, цену, качество сервисного обслуживания, наличие сертификата соответствия и сертификата на систему качества, качество послепродажного обслуживания, рекламу, имидж.

К не зависящим от предприятия относятся: курс национальной валюты, величина таможенной пошлины, система налогообложения, наличие государственной поддержки (например, экспортеров, сельскохозяйственных производителей). Эти факторы оказывают особо сильное влияние на конкурентоспособность экспортируемой и импортируемой продукции. Так, искусственное завышение курса гривны, как это практически бывает, приводит к подрыву конкурентоспособности отечественной продукции на внешних рынках. К аналогичному результату приводят и высокие налоги. С другой стороны, правительства государств, куда экспортируется отечественная продукция, с целью защиты своих рынков используют тарифные и бестарифные протекционистские меры, подрывающие ее конкурентоспособность.

Предложено большое количество методов оценки конкурентоспособности продукции. Большинство из них предназначено для оценки конкурентоспособности машин производственного назначения. К наиболее распространенным методам относятся: метод удельной цены, метод доли рынка, экспертный метод, "метод радара, или паука", метод, основанный на интегральном экономическом показателе качества машин, метод, основанный на интегральном показателе качества машин с учетом качества сервисного и послепродажного обслуживания.

Метод удельной цены использовался и продолжает использоваться в бывшей ГДР, странах ЕС и некоторых других странах. В соответствии с этим подходом рассчитывается показатель удельной цены 1 кг массы машин определенного назначения различных фирм-изготовителей на конкретном рынке. Чем выше оказывается удельная цена, тем выше конкурентоспособность машины данной модели. Основной недостаток такого подхода состоит в том, что расчет основан на статистическом материале за прошлый период и не отражает последние изменения. На его основе невозможно оценить конкурентоспособ-

ность проектируемой машины. Кроме того, этот метод не учитывает объемы продаж. Так, одна из фирм может суметь продать 1 – 2 свои машины на данном рынке по очень высокой цене, не соответствующей характеристикам их качества, и будет сделан ошибочный вывод об их высокой конкурентоспособности.

Метод доли рынка применим к оценке конкурентоспособности любой продукции или услуги. В соответствии с этим методом конкурентоспособность товара относительно аналога предлагается определять по доле продаж на рынке ( $ДП_o$ ):

$$ДП_o = ОП_o / (ОП_o + ОП_i), \quad (1)$$

где  $ОП_o$ ,  $ОП_i$  — объемы продаж оцениваемого товара и его  $i$ -го аналога.

Авторы этого метода не уточняют, в каких единицах следует измерять объемы продаж — натуральных или денежных. Как и предыдущий, этот метод невозможно применять для оценки конкурентоспособности разрабатываемой новой продукции. Кроме того, не учитывается то обстоятельство, что на долю рынка сильное влияние оказывают размеры предприятия. Так, может оказаться, что наиболее конкурентоспособной является продукция малого предприятия, доля которого на рынке данного товара очень низкая из-за его ограниченной производственной мощности. Кроме того, оба рассмотренных метода не позволяют проиллюстрировать влияние отдельных факторов на конкурентоспособность продукции.

Методы, основанные на использовании интегрального экономического показателя качества машин, получили достаточно широкое распространение. На их основе в бывшем СССР были разработаны отраслевые методики в электротехнической и автомобильно-строительной промышленности. Достоинством метода является то, что его можно применить как на стадии эксплуатации машин, так и на стадии проектирования.

Для оценки конкурентоспособности необходимо было рассчитать величины интегральных экономических показателей качества для сравниваемых машин  $K_{инт1}$ ,  $K_{инт2}$ .

Интегральный экономический показатель качества машин, который обобщает большинство наиболее существенных свойств машин производственного назначения, на стадии серийного производства рекомендовано рассчитывать по формуле:

$$K_{инт} = Э_T / (Ц + З_T), \quad (2)$$

где  $Э_T$  — полезный эффект от эксплуатации машины за срок ее службы;

$Ц$  — затраты на приобретение машины;

$З_T$  — затраты на содержание, эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт (без учета амор-

тизации на реновацию) за нормативный срок службы машины, приведенные к моменту ее приобретения.

Сумма  $\Sigma$  и  $3t$  в знаменателе формулы называется ценой потребления машины.

Машина 1 считалась конкурентоспособнее машины 2, если коэффициент ее конкурентоспособности  $I_{к1}$  оказывался больше единицы:

$$I_{к1} = K_{\text{инт } 1} / K_{\text{инт } 2} \quad (3)$$

Недостатки анализируемого подхода заключаются в том, что расчеты интегральных экономических показателей качества производятся не за экономически рациональные сроки службы машин до списания, а за нормативные. Не учитывается и то обстоятельство, что экономически рациональные сроки службы у сравниваемых машин, а также необходимость учета сопутствующих экономических, социальных и экологических результатов в стоимостном выражении могут оказаться различными.

Для повышения точности оценки необходимо показатели обеих машин рассчитать за один и тот же период, равный экономически рациональному сроку службы менее долговечной машины. При этом из цены потребления более долговечной машины следует вычесть ее остаточную стоимость к моменту исчерпания экономически рационального срока службы менее долговечной машины.

Анализ формулы интегрального экономического показателя качества машин свидетельствует о том, что при его определении учитывается большинство свойств машины: назначение, надежность, производительность, экономичность (ресурсопотребление), технологичность; не учитываются — эстетичность, экологичность, эргономичность (частично). Расчет величин  $K_{\text{инт}}$ , по нашему мнению, следует производить не за нормативный, а за экономически рациональный срок службы машины. При этом следует учитывать, что при оценке интегральных экономических показателей качества для сравниваемых машин производственного назначения могут оказаться разными экономически рациональные их сроки службы до списания. В такой ситуации расчет цен потребления машин за различные периоды и приведение результатов к начальному моменту будут иметь определенные погрешности. Сравнимые машины окажутся в несопоставимых условиях с точки зрения учета фактора времени. В результате дисконтирования искусственно будут занижены суммарные затраты по варианту использования машины с более продолжительным сроком службы до списания. Для повышения точности оценки необходимо показатели обеих ма-

шин рассчитать за один и тот же период, равный экономически рациональному сроку службы менее долговечной машины. При этом из цены потребления более долговечной машины следует вычесть ее остаточную стоимость к моменту исчерпания экономически рационального срока службы менее долговечной машины.

При оценке конкурентоспособности машин для уборки урожая из затрат на содержание и эксплуатацию машины с меньшими потерями следует вычесть цену дополнительно собираемой за год продукции по сравнению с конкурирующей машиной за вычетом НДС и затрат на ее сбыт.

Кроме того, не учитывается, что машины могут отличаться по качеству производимой продукции и сопутствующим экологическим и социальным полезным результатам.

Например, мельницы различных моделей, которые реализуются в настоящее время в Украине, отличаются различным выходом муки высшего сорта в общем количестве производимой продукции. Преимущество в этом отношении имеет мельница с более высоким выходом муки высшего сорта. Сельскохозяйственные машины отличаются качеством выполняемых работ, величиной потерь убираемого урожая и т. д.

В случае с мельницами из затрат на эксплуатацию мельницы с более высоким выходом муки высшего сорта, чем у конкурирующей, необходимо вычесть дополнительную прибыль от реализации большего количества муки высшего сорта.

С учетом данных обстоятельств формула для расчета интегрального показателя качества машин будет иметь вид:

$$K_{\text{инт}} = \frac{3_t}{\Sigma_{\text{п}} + \sum_1^{T_0} (3t - C_{\text{от}}) \alpha t}, \quad (4)$$

где  $3_t$  — затраты на содержание, эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты (без амортизации на реновацию в году  $t$ );

$\Sigma_{\text{п}}$  — цена приобретения машины;

$T_0$  — экономически рациональный срок службы машины до списания;

$C_{\text{от}}$  — стоимостная оценка положительных экономических, социальных и экологических полезных результатов от использования машины в году  $t$ ;

$\alpha t$  — коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к начальному моменту времени.

На стадии серийного производства машин, по мнению авторов, должны использоваться данные о фактических ценах, приведенных к единым базисным условиям поставки, например EXW, DDP по всем сравниваемым машинам, реализуемым в данном сегменте рынка.

Учет стоимостных оценок сопутствующих экономических, социальных и экологических полезных результатов от использования машин, по мнению авторов, позволяет повысить достоверность расчетов их интегральных экономических показателей качества.

Кроме того, при оценке конкурентоспособности только на основе  $K_{\text{инт}}$  смешивались понятия качества и конкурентоспособности. По сути, оценивалось преимущество одной машины перед другой по качеству, а не по конкурентоспособности. Хотя интегральный экономический показатель качества учитывает влияние некоторых налогов, таможенных пошлин, но он не учитывает такие факторы, как качество сервисного и послепродажного обслуживания машин, имидж производителя.

"Метод радара" является методом графического анализа конкурентоспособности. В соответствии с ним оценка конкурентоспособности может осуществляться по техническим, эксплуатационным, экономическим, нормативно-правовым и эстетическим показателям.

Сущность метода заключается в том, что на основе определенных правил строится в оценочном круге диаграмма "Радар", из которой хорошо видно, по каким показателям одна из сравниваемых машин лучше конкурирующих, а по каким — хуже. Авторы считают, что с помощью этого метода нельзя оценить конкурентоспособность машин. Исключением может быть только очень редкий случай, если одна из машин будет иметь преимущество по всем сравниваемым показателям.

Сущность экспертного метода заключается в том, что группе экспертов предлагается проранжировать по конкурентоспособности два или большее количество товаров одного назначения, основываясь на предварительном их ранжировании этих же экспертов по качеству. Недостаток метода заключается в том, что он основан на субъективных оценках экспертов.

Метод оценки конкурентоспособности машин производственного назначения с учетом качества сервисного и послепродажного обслуживания может применяться как на стадии проектирования, так и на стадии серийного производства. Методология оценки остается практически одной и той же, но на стадии проектирования имеется значительно больше возможностей увеличить конкурентоспособность разрабатываемой машины.

На стадии проектирования возможную цену приобретения новой машины можно определять на основе затратного подхода, предложенного академиком Гличевым А. В. [2]:

$$Ц_{\text{п}} = \frac{З_{\text{м.ниокр}}}{N_1} + \frac{З_{\text{отпп}}}{N_2} + З_{\text{изг}}, \quad (5)$$

где  $З_{\text{м.ниокр}}$  — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

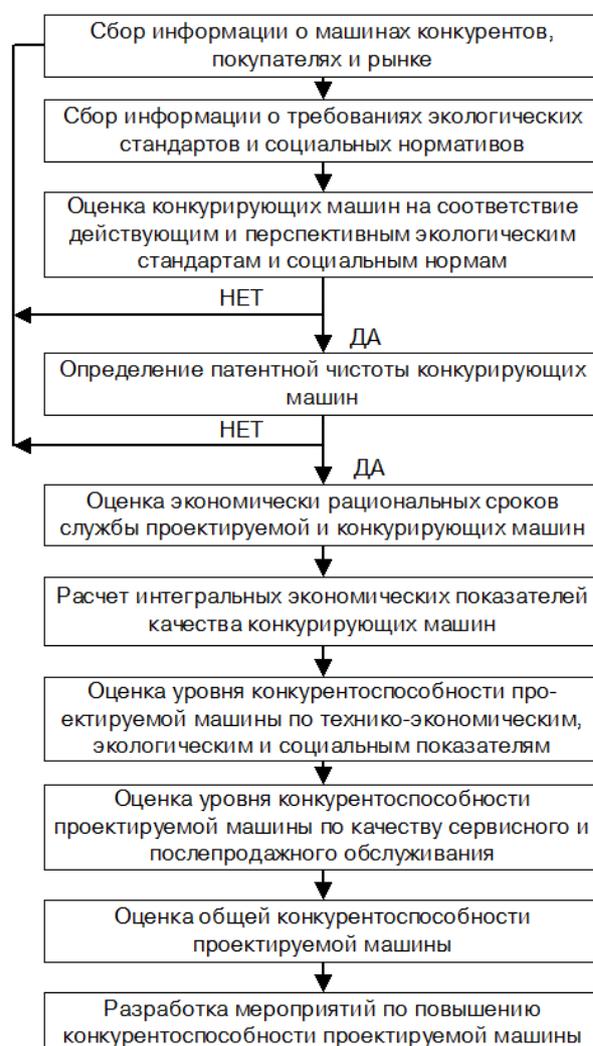
$N_1$  — количество машин, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$З_{\text{отпп}}$  — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства новой машины;

$N_2$  — количество машин, которое намечается выпустить по данной технологической документации;  $N_1 = N_2$ , если данную машину производит один изготовитель;

$З_{\text{изг}}$  — затраты на производство машины (без амортизации предыдущих затрат).

Последовательность этапов определения конкурентоспособности проектируемых машин показана на рисунке.



**Рис. Схема оценки конкурентоспособности проектируемой машины**

При сборе информации о машинах конкурентов важно выяснить, на каких этапах жизненного цикла они находятся. Возможно, через короткое время некоторые из этих машин будут сняты с производства.

Машины, которые не соответствуют требованиям экологических стандартов, социальных норм и не имеют патентной чистоты, в данной стране считаются неконкурентоспособными и в дальнейшем не рассматриваются.

Если интегральный экономический показатель качества проектируемой машины окажется хуже, чем у конкурирующих машин, то необходимо разработать мероприятия по повышению ее конкурентоспособности за счет изменения характеристик машины, в том числе надежности и долговечности.

При достижении преимущества по интегральному экономическому показателю качества можно увеличить величину цены до уровня, обеспечивающего получение необходимой прибыли.

Индекс конкурентоспособности проектируемой машины по технико-экономическим, экологическим и социальным показателям  $I_k$  определяется с помощью формулы:

$$I_k = \frac{K_{\text{инт п}}}{K_{\text{инт б}}}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{инт п}}$ ,  $K_{\text{инт б}}$  — соответственно интегральные экономические показатели качества проектируемой и сравниваемой машины.

В случае необходимости следует разработать мероприятия по совершенствованию характеристик проектируемой машины с тем, чтобы проектируемая машина имела коэффициент конкурентоспособности  $I_k$  больше единицы при сравнении с каждой из конкурирующих.

Оценку конкурентоспособности по факторам сервисного и послепродажного обслуживания можно осуществить на основе методического подхода, рекомендованного докт. экон. наук Петровичем И. и канд. экон. наук Катаевым А. с помощью шкалы балльных оценок этих факторов (см. таблицу) [1].

Таблица

**Шкала балльных оценок других факторов конкурентоспособности**

№ п/п	Показатель	Баллы						
		0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Срок доставки потребителям (дней)	самовывоз	>30	30	25	20	15	<10
2	Точность соблюдения срока (% к п.1)	± 30	± 25	± 20	± 15	± 10	± 5	0
3	Гарантийный срок (лет)	—	0,5	1	1,5	2	2,5	>2,5

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Полнота технического обслуживания (№меню*)	—	4	3,4	—	1, 3, 4	—	1, 2, 3, 4
5	Обеспечение запчастями**	отсутствует	—	$T_g < T_{оз} < T_c$	—	$T_{оз} = T_c$	—	$T_{оз} = T_c$ при доставке запчастей в минимальные сроки
6	Условия оплаты	предоплата	оплата с отсрочкой (в зависимости от срока отсрочки)		оплата в кредит (в зависимости от условий и сроков кредита)			
7	Информированность потребителя о товаре	очень незначительная	—	незначительная	—	значительная	—	очень значительная

\* — 1 — шеф-монтаж и регулирование; 2 — обучение персонала; 3 — контроль за правильностью эксплуатации; 4 — профилактическое обслуживание и ремонт;

\*\* —  $T_{оз}$  — срок обеспечения запчастями;  $T_g$  — гарантийный срок;  $T_c$  — нормативный срок службы изделия.

Как видно из таблицы, по каждому из факторов сервисного и послепродажного обслуживания использована четырехбалльная шкала от 0 до 3 баллов.

Необходимо подчеркнуть, что приведенная шкала не является универсальной, а должна обосновываться для каждого вида машин на основе опроса потенциальных потребителей, как и величины  $\gamma_1$  и  $\gamma_2$ . Также можно использовать десятибалльную шкалу.

Коэффициент конкурентоспособности по факторам сервисного и послепродажного обслуживания рассчитывают по формуле:

$$Z = \frac{\sum_{j=1}^p (K_j^n \times \beta_j)}{\sum_{j=1}^p (K_j^a \times \beta_j)}, \quad (7)$$

где  $K_j^n$ ,  $K_j^a$  — балльная оценка  $j$ -го показателя соответственно нового товара и аналога;

$\beta_j$  — весовость  $j$ -го показателя;

$P$  — количество показателей.

Используя данные предыдущих расчетов, можно определить коэффициент общей конкурентоспособности проектируемой машины по сравнению с аналогом:

$$I_{ко} = I_k \times \gamma_1 + Z \times \gamma_2, \quad (8)$$

где  $\gamma_1, \gamma_2$  — весомость соответственно каждой составляющей конкурентоспособности.

Следует добиваться, чтобы и общая конкурентоспособность проектируемой машины превышала конкурентоспособность сравниваемых машин.

**Литература:** 1. Петрович И. Определение конкурентоспособности товаров производственного назначения в системе маркетинга / И. Петрович, А. Катаев // Экономика Украины. — 1997. — №10. — С. 30 – 37. 2. Гличев А. В. Основы управления качеством. — М.: Изд. АМИ, 1998. — 480 с. 3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

*Стаття надійшла до редакції  
10.03.2004 р.*

УДК 338.38

**Попова С. М.**

## **ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*In this article the necessity introducing of diversification into the work of enterprises under the condition of market changes is pointed out. The ways of developing diversified enterprise are considered, as a well as inner and outer factors of diversification. Suggested directions of diversification can be used by any enterprise which experiences crises.*

Економічні перетворення докорінно змінили положення вітчизняних підприємств — основної господарської ланки. З одного боку, відмовлення від централізованого планування призвело до падіння обсягів виробництва, ослаблення науково-технічного розвитку підприємств, зниження фінансової стійкості, з другого — ринкові відносини поставили підприємства в інші умови господарювання і породили нові форми взаємодії з державою, партнерами, найманими робітниками й іншими суб'єктами ринку, збільшили можливість самостійності у прийнятті управлінських рішень.

У даний час, для того щоб вижити і стабільно функціонувати, підприємства повинні самостійно вибрати напрямок діяльності і форми організації виробництва.

Незважаючи на надану свободу вибору з безлічі альтернативних стратегій розвитку, найбільш реальною, здатною в умовах трансформації економіки забезпечити підприємствам умови стабільності є диверсифікація діяльності підприємств.

Теоретичні аспекти стратегічного управління диверсифікаційними підприємствами розглянуті в працях І. Ансоффа, Ю. Б. Іванова, Т. Коно, П. А. Орлова, В. С. Пономаренка, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, Б. З. Мільнера, Г. І. Немченко та ін. Однак, незважаючи на глибоке дослідження проблем диверсифікації, теоретичні положення зарубіжних та вітчизняних авторів не відображають специфічних особливостей трансформаційної економіки. Вивчення більшості робіт, опублікованих з проблем диверсифікації, дозволяє стверджувати, що з плином часу відбувалися зміни як цілей диверсифікації, критеріїв оцінки ефективності діяльності диверсифікованих підприємств, так і факторів, які впливають на формування диверсифікаційної політики.

Тому варто детальніше розглянути основні зовнішні та внутрішні фактори диверсифікації діяльності підприємств.

Першим фактором, що визначає стратегію формування організаційно-економічного механізму диверсифікації, є економічне становище, в якому функціонує підприємство. Для того щоб досягти цілей підприємства, вони повинні бути реалістичними в тій обстановці, що складеться до моменту реалізації стратегії. Вивчення майбутнього — величезна цінність, якщо воно дозволяє сформулювати загальні економічні тенденції, що можуть нести загрозу або існуючій діяльності, або можливості для нових видів діяльності і, отже, вести до вивчення можливих стратегій [1, с. 97].

Другим фактором являється стійкість положення підприємства на ринку. Будь-яке підприємство повинне прагнути до того, щоб не погіршити свого положення і зберегти себе навіть в екстремальній ситуації. Основними складовими стійкості, на думку західних фахівців, є фінансова й інформаційна репутація фірми. Фінансова репутація характеризується, насамперед, платоспроможністю підприємства. Інформаційна репутація підприємства сприяє збереженню і зміцненню його положення на ринку збуту. Вона визначається популярністю продукції, що випускається (її якістю і рекламою), надійністю підприємства як контрагента договірних відносин. Збереження стійкості рівнозначне підвищенню життєздатності підприємства [2, с. 40].

Третім фактором стратегії є гнучкість виробничої системи. Для ствердження підприємства на ринку воно повинно продемонструвати високий ступінь гнучкості у всіх сферах, пов'язаних з організацією і забезпеченням виробництва. Такий шлях припускає узгодження вимог ринку з виробництвом і нейтралізацію негативних ринкових ситуацій.